

Nota Metodológica del Servicio de Evaluación de los Procesos Relevantes Seleccionados del Pp E006 “Recaudación Eficiente de Ingresos Obrero-Patronales” a cargo de la Dirección de Incorporación y Recaudación

Para la evaluación de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006, a cargo de la DIR del IMSS, se desarrolló un trabajo de campo, que comprendió la realización de visitas a las oficinas normativas y operativas del Instituto, a nivel central y en tres Delegaciones e igual número de Subdelegaciones, en el área metropolitana de la Ciudad de México, en el norte y sur del país.

La estrategia de campo considera varias técnicas de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, dentro de las que se encuentran, la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales, aplicación de cuestionarios, guía de tópicos, simulación, técnicas audiovisuales y de inspección (listas de verificación) para la recopilación de datos.

Dichas técnicas permitieron analizar la forma en que se encuentran operando los procesos en las unidades operativas (Delegaciones y Subdelegaciones), así como identificar oportunidades de mejora.

El levantamiento de información se llevó a cabo con los diferentes actores encargados de la operación, tanto mandos superiores y medios, como el personal operativo y administrativo que interviene en la gestión de los procesos seleccionados de Incorporación y Recaudación.

Se consideró dentro de este estudio, la aplicación de un cuestionario semi-estructurado de carácter cualitativo-cuantitativo para conocer la percepción que tiene el personal operativo con respecto a los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, así como conocer la apreciación de dicho personal respecto al usuario (patrón o responsable de llevar a cabo los trámites y procesos).

El cuestionario tuvo como objetivo, recolectar información por parte de quienes ejecutan los procesos, que sea útil para determinar el cómo se realizan los procesos en la práctica, e identificar, temas de mejoras.

Actividades desarrolladas en campo para el levantamiento de información de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006.

Las actividades llevadas a cabo en campo para el análisis de los procesos seleccionados fueron las siguientes:

A) Elección de las Delegaciones y Subdelegaciones.

Las Delegaciones y Subdelegaciones fueron seleccionadas tomando en consideración las sugerencias del IMSS en torno a las que pudieran ser las más representativas de la operación.

B) Definición de funciones del equipo de consultores.

Los consultores que llevaron a cabo las actividades del “Plan de Trabajo” son expertos en el tema de procesos. Para cubrir los requerimientos del primer entregable, en esta etapa se procedió a la identificación de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Analizar y describir detalladamente las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de los procesos relevantes seleccionados.
- ✓ Determinar los límites de cada proceso relevante seleccionado y en su caso, la articulación con otros.
- ✓ Identificar acciones adicionales realizadas en la práctica que no están explícitas en la normatividad, explicar las razones de estas diferencias y, describir si éstas contribuyen o afectan el cumplimiento de las metas de los procesos relevantes seleccionados y del programa en general.
- ✓ Determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y cumplen con las especificaciones que se requieren para cumplir con las metas y objetivos de la DIR a través de los procesos relevantes seleccionados.
- ✓ Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- ✓ Identificar los obstáculos operativos que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso.
- ✓ Identificar las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en el proceso.
- ✓ Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso.

C) Diseño de instrumentos de aplicación y de apoyo.

Las actividades enunciadas en el apartado anterior se llevaron a cabo mediante la aplicación de instrumentos de apoyo como: guías de tópicos, cuestionarios cualitativos y entrevistas semi-estructuradas, que permitieron recabar la información necesaria para el análisis de los procesos relevantes seleccionados del Pp E006 a cargo de la DIR, así como lograr los objetivos planteados en el estudio.

D) Reunión de presentación, elección y validación de instrumentos.

Los instrumentos, diseñados por Suasor Consultores, S.A. de C.V., fueron sometidos a consideración de las áreas normativas de la DIR del IMSS involucradas en los procesos relevantes seleccionados del Pp E006.

Para la recolección de los datos, se realizaron entrevistas de carácter personal a quienes intervienen directamente en las operaciones diarias de los procesos en las unidades administrativas seleccionadas.

Dada la naturaleza de la información a obtener, cada uno de los diagnósticos fue diseñado para aplicarse en ciertas áreas de la organización, respetando jerarquías, autoridad, funciones y puestos.

De esta manera Suasor Consultores, S.A. de C.V. recopiló la información que se considera fundamental para definir la situación actual de los procesos seleccionados desde los distintos enfoques antes mencionados.

E) Reunión de apertura de la evaluación en campo en cada sede del estudio.

La reunión de acercamiento o presentación de arranque consistió, en indicar los objetivos del estudio, el alcance y los logros buscados, así como concientizar al personal involucrado en el trabajo que se realizaría y destacar su participación en la evaluación.

F) Agenda de entrevistas.

Se generó una agenda de entrevistas con el fin de tener planeada y controlada la visita en campo; para no sesgar la información, no se utilizan los nombres de los participantes, únicamente los datos de identificación del puesto.

G) Realización de entrevistas con personal involucrado.

Para realizar las entrevistas se cumplió puntualmente con la agenda de trabajo. Los consultores se apoyaron en los instrumentos diseñados para llevar a cabo las entrevistas.

H) Análisis de las entrevistas.

Una vez que se concluyó con las entrevistas programadas, se procedió al análisis e interpretación de la información relacionada con los procesos relevantes seleccionados.

I) Determinar, evaluar y validar los procesos.

Se aplicó el modelo BPM-PSMI (Enfoque a gestión por procesos – Retrato de Procesos sujeto a mejora inmediata), tomando en cuenta la documentación, procesos, diseño de indicadores y oportunidades de mejora.

La evaluación de los procesos se llevó a cabo en conjunto con la DIR del IMSS, para determinar el nivel de cumplimiento general de los procedimientos que forman parte del Pp E006, lo que permitió adicionalmente analizar las actividades que los conforman dentro de los macroprocesos de “Incorporación y Recaudación”, así como proponer soluciones bajo un enfoque de procesos y su desempeño, en congruencia con las metas y objetivos de este programa.

Una vez documentado el “*estado actual*” de los procesos relevantes seleccionados a cargo de la DIR, se les presentó a las áreas normativas para que fuera validado y aceptado. También se validaron las mejoras propuestas.

J) Análisis de la información.

La metodología de apreciación de procesos incluye tres enfoques complementarios:

- Análisis al sistema o la organización, acotada a los procesos a evaluar.
- Análisis a los procesos relevantes seleccionados, y
- Análisis de las actividades que conforman o integran los procesos.

El análisis de la información se realizó a partir de los valores obtenidos en cada uno de los cuestionarios.

K) Ejercicio de análisis (FODA).

- Actividades desarrolladas.

El consultor expuso a personal clave de la DIR la metodología a utilizar en este ejercicio, la cual consideró los siguientes aspectos:

- Investigar e identificar dentro de la Organización el o los elemento(s) que realmente responde(n) a las preguntas planteadas en el apartado objetivo de la Matriz FODA.
- Programar entrevista(s) con el o los elemento(s) de la organización, que fueron identificados en el paso anterior.
- Características de la reunión: "cerrada".
- Presentar información con la DIR y en conjunto realizar su lectura y solicitar su aprobación.

L) Elaboración de entregables.

- Evaluación de los procesos seleccionados, a partir de la información recopilada en: los procedimientos documentados, el formato denominado Proceso Sujeto a Mejora (PSMI) y los estudios estadísticos relacionados.
- Análisis de valor de las actividades que conforman los procesos evaluados, determinando su nivel de incidencia en el proceso.
- Definición de indicadores de rendimiento de los procesos evaluados.
- Portafolio de iniciativas requeridas como producto de los hallazgos y recomendaciones localizados durante el proceso de diseño.
- Definición de "Ruta Crítica" de iniciativas para la alineación de procesos, operaciones y tecnología para cumplimiento de las recomendaciones resultantes al IMSS.
- Análisis FODA.